



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2009

Gute Leistung kommt nie ohne Motivation

Brüschweiler, A

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-18225>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Brüschweiler, A. Gute Leistung kommt nie ohne Motivation. In: Neue Zürcher Zeitung, 6 March 2009, 97.

Forschungsreise

Gute Leistung kommt nie ohne Motivation

Wie kann in unserer modernen Dienstleistungsgesellschaft Arbeitsleistung gefördert und unproduktives Verhalten vermindert werden? Während früher Arbeitskräfte physisch fassbare Arbeit verrichteten, leisten die Beschäftigten nun mehrheitlich geistige Arbeit, welche nicht mehr per se messbar ist. Dass Menschen bei ihrer Arbeit nicht immer produktiv sind, ist von jeher bekannt.

Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts versuchte der Wissenschaftler Taylor das unproduktive Arbeitsverhalten von Fabrikarbeitenden zu minimieren. Der Taylorismus gilt zwar als überholt. Der Gedanke der Produktivitätssteigerung und Fehlervermeidung ist aber in der modernen Wissensgesellschaft, in der Arbeit nicht mehr direkt beobachtbar ist, aktueller denn je.

Grossraumbüro, ade?

So versucht das Human-Resource-Management (HRM) mit Arbeitsplatzgestaltungsmassnahmen wie Grossraumbüros, Desk-Sharing oder Teleworking die Leistung der Mitarbeitenden zu fördern. Dabei liefert die Neurowissenschaft dem HRM wertvolle Tipps für die Arbeitsplatzgestaltung in Unternehmen. Wie Neurowissenschaftler zeigen, sind Unproduktivität und fehlerhaftes Verhalten oft auf neurophysiologische Gegebenheiten zurückzuführen. So stören Ablenkungen am Arbeitsplatz durch Hintergrundlärm in Grossraumbüros oder visuelle Störreize von E-Mail-Benachrichtigungen den Abspeicherungsprozess in den Gedächtnisstrukturen des Gehirns, wodurch die Arbeitsleistung gesenkt wird, ähnlich wie beim Cannabiskonsum. Weiter zeigen neurowissenschaftliche Studien, dass das Gedächtnis nach einem kurzen Nickerchen ohne Tiefschlafphase besser funktioniert, weshalb Schlafräume am Arbeitsplatz für die Produktivität von Nutzen sind. Auch Bewegung ist ein effektiver Produktivitätssteigerungsfaktor, sowohl auf kurze als auch auf lange Zeit gesehen. So senkt bereits leichte Bewegung wie das Treppensteigen am Arbeitsplatz das Risiko, im Alter an Demenz zu erkranken. Zudem fördert die körperliche Aktivität die Zell-, Blutgefäss- und Endorphin-Bildung, was wiederum förderlich auf die Leistung wirkt.

Den Arbeitsplatz gestalten

Die zunehmende Forschung auf dem Gebiet der Neurowissenschaften wird in den kommenden Jahren zu vielfältigen neuen Erkenntnissen führen, welche für praktische Fragestellungen wie die Optimierung von Arbeitsplätzen

von Interesse sind. Die Welt durch die neurowissenschaftliche Brille zu betrachten, kann somit Unternehmen und deren HRM einen grossen Nutzen bringen.

Der Grundgedanke der neurophysiologisch fundierten Arbeitsplatzgestaltung bleibt dabei die Leistungssteigerung. Dieses Ziel hatte bereits Taylor Anfang des 20. Jahrhunderts verfolgt. Gleich wie beim Taylorismus darf beim Neuro-Taylorismus aber nicht vergessen werden, dass Menschen nicht wie Maschinen auf Knopfdruck funktionieren. Äusserliche Gegebenheiten wie der Arbeitsplatz reichen allein nicht aus, um die Arbeitsleistung zu optimieren. Letztlich ist die Motivation der Mitarbeitenden der ausschlaggebende Produktivitätssteigerungsfaktor.

*Anja Brüschweiler, Lehrstuhl
HR-Management, Universität Zürich*